UN SONDAGE D'OPINION SUR LE VOCABULAIRE UTILISE EN MATIERE DE QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES

M. LE BERRE
ESA Grenoble

Progrès technologique, nécessité de l'innovation, crise de l'emploi : dans cette mouvance, dans cette turbulence actuelle, que signifie la répartition des attributions de chacun dans l'univers complexe de nos firmes industrielles et commerciales. Qualifications, définitions des fonctions, harmonisation, prévision, sélection, affectation des personnels ?

La qualification du travail : de quoi parle-t-on ? "dans une publication de la Documentation française, trois définitions de la qualification sont proposées : la qualification d'un emploi, la qualification d'un individu et la qualification salariale"

Or, l'explicitation des deux premières qualifications nécessite, dans la pratique, l'utilisation d'une série de mots qui sont, notamment et sans que cette liste soit exhaustive : travail, profession, métier, fonction, mission, poste, tâche, geste, opération, compétence, aptitude, attitude, motivation. La compréhension, la définition de chacun de ces mots posent, à l'évidence, un problème complexe.

"Pour l'aide à la résolution de problèmes complexes en management et qui ne se prêtent pas à des procédures de calibration objective des paramètres", deux auteurs proposent d'appliquer la P.A.H. (la Procédure d'Analyse Hiérarchique).

Pour appréhender ce problème dans toute sa complexité, nous nous proposons d'utiliser une telle procédure d'analyse hiérarchique. Ainsi, nous pourrions progresser par rapport à la question suivante : est-il possible de modéliser, même partiellement, les concepts utilisés dans la définition des qualifications ?

INTRODUCTION

Progrès technologique, nécessité de l'innovation, crise de l'emploi : dans cette mouvance, dans cette turbulence actuelle, que signifie la répartition des attributions de chacun dans l'univers complexe de nos firmes industrielles et commerciales. Qualifications, définitions des fonctions, harmonisation, prévision, sélection, affectation des personnels ?

La qualification du travail¹ : de quoi parle-t-on ? "dans une publication de la *Documentation française*, trois définitions de la qualification sont proposées : la qualification d'un emploi, la qualification d'un individu et la qualification salariale".

Or, l'explicitation des deux premières qualifications nécessite, dans la pratique, l'utilisation d'une série de mots qui sont, notamment et sans que cette liste soit exhaustive : travail, profession, métier, fonction, mission, poste, tâche, geste, opération, compétence, aptitude, attitude, motivation. La compréhension, la définition de chacun de ces mots posent, à l'évidence, un problème complexe.

"Pour l'aide à la résolution de problèmes complexes en management et qui ne se prêtent pas à des procédures de calibration objective des paramètres", deux auteurs² proposent d'appliquer la P.A.H. (la Procédure d'Analyse Hiérarchique). Cette méthode est, pour les problèmes complexes, particulièrement adaptée. De plus, cette méthode d'appréhension d'un problème complexe est "cohérente avec les théories de Simon... : le jugement humain cherche des solutions... en remplaçant le critère d'optimisation par un critère de satisfaction.

La procédure d'analyse hiérarchique comporte trois étapes. La première consiste à modéliser le problème. La seconde consiste à collecter les données, les inputs (d'un système de décision) soumises, pour en minimiser les risques d'erreurs d'appréciation, au jugement des experts. Puisque nous sommes en gestion, ces experts qui apprécient la pertinence et la réalité des inputs sont les managers eux-mêmes. La troisième étape de cette méthodologie (étape de calibration) consiste à calculer l'importance relative de toutes les variables du modèle.

La contribution de notre document est relative à la seule première étape. Y a-t-il une modélisation, même partielle, possible des concepts utilisés dans la définition des qualifications ?

C'est bien la question que nous nous posons.

Plusieurs réponses sont possibles : celle des dictionnaires³, celle des auteurs intervenant dans le domaine des sciences de gestion, c'est-à-dire celle de la littérature spécialisée, enfin celle des acteurs, c'est-à-dire celle des salariés eux-mêmes.

Nous nous proposons, dans ce travail, après une présentation succincte des définitions de la qualification professionnelle observée dans la littérature spécialisée, de structurer, autant que faire se peut, la réponse d'un certain nombre de salariés interrogés dans un sondage d'opinion.

A - Les définitions de la littérature spécialisée ont évolué dans le temps⁴

1 - De 1945 à 1980, l'emploi est qualifié par des méthodes "globales multicritères"

La définition des emplois se réfère principalement aux "méthodes globales" inaugurées par les propositions appelées "Parodi-Croizat". Ce sont celles que l'on trouve appliquées dans la plupart des conventions collectives. Il s'agit des méthodes de définitions des emplois qui privilégient les approches multicritères : L.E.S.T., Méthode Berliet, Méthode Renault, etc. Par exemple pour le L.E.S.T., les éléments qui affectent l'homme en conditions de travail sont les suivants : les charges socio-politiques des organisations, la maîtrise du temps, les charges psychiques (initiatives, risques, communications, statut social, identification au produit), les charges mentales (apprentissage, vigilance, traitement de l'information), les ambiances physiques et les charges physiques (charges dynamiques et statiques).

L'intérêt de ces approches multicritères de la définition des emplois est qu'elles apportent, lorsqu'elles sont mise en œuvre, notamment aux salariés une certaine stabilité de leur situation de travail et, pour ceux qui ne peuvent ou ne savent négocier leur situation personnelle, elles sont une référence et une garantie contractuelles.

Dans le tournant des années 1980, les changements économiques ont créé une situation qui induit un besoin de redéfinition des qualifications professionnelles.

2 - Apparaissent alors, en 1975-1980, de nouvelles méthodes de définition des emplois qui, parce qu'elles n'utilisent que quelques critères, sont dites "synthétiques".

Ces critères sont essentiels et significatifs du contenu de l'activité professionnelle. En ne retenant que quelques critères, considérés comme essentiels de l'activité, on cherche à donner un sens à cette activité professionnelle.

Par exemple, les entreprises pratiquent de plus en plus la méthode Hay : les critères retenus sont la "compétence", la "finalité" et "l'initiative créatrice". Par exemple aussi, la convention collective de la métallurgie (UIMM-1975) retient les critères suivants : "autonomie", "responsabilité", "type d'activité" et "connaissances requises". Ajoutons que ces méthodes sont, elles aussi, par la pesée relative des différents postes existant dans l'entreprise, des méthodes de détermination des salaires.

Nombre d'études sont alors menées sur cette question de la qualification professionnelle. Il y a, par exemple, celle de G. Latreille⁵ qui analyse l'évolution des métiers en France, en s'appuyant sur les appellations contenues dans les nomenclatures officielles et dans la presse.

Par exemple aussi, notons l'opinion de P. Bruckner et A. Finkielkraut⁶, "Au lieu d'être effectué par l'individu,

le travail tend désormais à lui prescrire minutieusement tous ses gestes, tous ses déplacements (cf. ordinateur, chaîne de montage). Le signe de la singularité subit une translation du métier au standing. L'individu ne se définit plus par sa profession noyée dans la généralité du travail tout court, mais par sa position sociale qui est, elle, comme par compensation, soigneusement différenciée."

Une autre perception de cette évolution met en avant la nécessité de contrôler l'évolution de la masse salariale.

"Les systèmes⁷ de classification des postes ou d'évaluation des postes (Job Evaluation) visent à mesurer la valeur d'un emploi à travers un nombre de points, afin de déterminer aussi rationnellement que possible le niveau relatif de rémunération qu'il convient d'attribuer à cet emploi."

On le voit, le but de cette opération est de déterminer les rémunérations, comme par exemple dans la sidérurgie⁸.

3 - La primauté accordée à l'idée de métier (1980-1988)

A partir de ce nécessaire contrôle de la masse salariale dans cette période de crise économique, une nouvelle définition du contenu des qualifications est proposée. Elle se fait à partir du concept de métier.

"L'évolution des métiers⁹ : métiers, profession, emploi, le choix n'est pas toujours aisé. L'idée de métier est associée à une activité plutôt manuelle et la profession est davantage intellectuelle..." et plus loin, "Si on fait le bilan, le survol de la sociologie des professions, on voit que se dégagent deux tendances : l'une s'intéresse au procès de travail, exemple Braverman et l'autre fait référence à la situation d'une occupation sur l'échiquier social. L'usage du terme profession, de la professionnalisation d'un métier, relève de cette stratégie sociale."

Cet auteur ajoute un peu plus loin¹⁰ : "Les mouvements que l'éclosion d'appellations nouvelles ou la disparition de formes anciennes enregistrent ne sont pas anarchiques... Ainsi, trois facteurs influencent ces mouvements : l'évolution des techniques et des équipements, la structure du marché et le renouvellement des "produits nouveaux" et les caractéristiques de l'entreprise".

"Pour J. -P. Sallenave¹¹, trois niveaux de prise de décision doivent être pris en considération :

- la finalité ou mission qui correspond au concept implicite du pourquoi de l'entreprise ;
- les buts qui ne dépendent pas de la volonté des dirigeants, mais que déterminent les trois contraintes que sont la survie, la croissance et le profit ;
- les objectifs qui ne sont que des sous-ensembles des buts et qui sont fixés par les dirigeants. Un objectif se définit par quatre composantes, un attribut ou une dimension, une échelle de mesure, une norme, et un horizon temporel. Par exemple, dans le cas

d'une situation de maximisation du profit, les dirigeants fixent l'objectif : atteindre un taux (échelle) de rentabilité (attribut) de 20 % (norme) d'ici deux ans (horizon)."

"Le métier¹² représente l'unité de réflexion stratégique de l'entreprise. Il est la vocation de celle-ci". Pour N. Mandon¹³, dans l'emploi socio-technique, la notion d'emploi-type (ET) prend en compte la "variabilité concrète des emplois autour d'un noyau dur d'activités qui sont considérées essentielles et stratégiques".

Y. Lasfargue dit la même chose¹⁴ : "Dans les prochaines années, les métiers et les qualifications vont profondément évoluer sous l'influence de la diffusion généralisée des technologies..."

Et c'est aussi la réalité dans les entreprises. "Voici un nouveau dossier¹⁵ essentiellement consacré aux répercussions de l'évolution des technologies sur les politiques de formation. ... Il s'agit là d'une action originale de conversion des qualifications..."

"Chez Merlin-Gérin¹⁶, l'évolution du personnel se fait à partir d'emplois spécialisés, vers des métiers, puis vers des fonctions plus larges". On entend par là que les emplois sont des postes spécialisés tenus par des ouvriers classés au niveau 1, indice 140 à 155, des accords paritaires qui complètent la Convention Nationale de la Métallurgie (1945), modifiée par l'Accord national de juillet (1975). Les métiers sont des emplois tenus par les ouvriers professionnels, niveau 2, indice 170 à 190 et par les techniciens, niveau 3, indice 215 à 240. Les fonctions sont les emplois tenus par le personnel d'encadrement, niveau 4, indice 255 à 285.

Pour M. Deguy¹⁷ : "Le métier distingue l'essentiel de l'accessoire". Mais aussi, "La description de fonction¹⁸ se fait par la description du poste... permettant de préciser sa contribution aux buts de l'entreprise". Cependant, la question est si complexe qu'il propose un lexique de la terminologie utilisée dans son ouvrage. C'est donc aussi que cette terminologie n'est pas stable et qu'il y a une vraie question de sémantique.

A l'idée de métier nouvellement utilisée pour expliquer les définitions des qualifications, les concepts de fonction, de culture sont aussi proposés comme étant explicatifs de cette évolution du contenu des qualifications.

"Le terme¹⁹ de "Fonction" désigne le rôle propre et caractéristique joué par un organe (ou un outil) dans un ensemble dont les parties sont interdépendantes : un être vivant ou une machine par exemple. En gestion, la "Fonction" correspond à une activité homogène particulière (commerciale, technique, financière, de personnel, etc.) contribuant à la vie totale de la firme."

"Les diverses fonctions de l'entreprise peuvent être utilisées comme critères de découpage structurel et la coordination intervient au sommet. Par exemple, dans des activités répétées et routinières, chacun occupe une position précise déterminée par une définition de fonction rigide : communications et décisions suivent une ligne hiérarchique. Alors les contacts personnels directs sont remplacés par des procédures. Les ordres verbaux sont remplacés par des notes de service. Les conseils (ou staff) édictent des normes. Et les contrôleurs vérifient les procédures."

Pour J. Dubois "La fonction²⁰ est théorique et abstraite. Elle est occupée par une idée. L'emploi est concret. Il est occupé par un individu.

"Les métiers de la banque²¹ évoluent...", "il s'agit d'appréhender les tâches qui sont susceptibles d'évoluer. Pour "avoir une connaissance des postes, il faut pouvoir utiliser des descriptions détaillées de fonctions." Or les seuls documents disponibles sont les textes des Conventions collectives. En conséquence, il est nécessaire de repartir sur le terrain ; il s'agit d'interroger les salariés eux-mêmes, dans des entretiens ou par le moyen de questionnaires....

La culture²² est constituée de valeurs, d'idées et de croyances qui, dans l'entreprise, modèlent la stratégie, le style de commandement et les relations internes. Elle prend la forme de "symboles, mythes, rites, réseau d'informations et de héros."

4 - Enfin, vers la fin des années 1980, nous assistons à une dernière évolution. L'emploi est perçu comme étant complexe, éminemment lié à la qualification, c'est-à-dire aux compétences, de la personne qui l'occupe²³.

D. Thierry²⁴ montre que l'emploi-type du CEREQ (juin 1987) est plus large que les concepts de tâches et de poste : "Un ensemble de postes qui présente des proximités suffisantes pour être étudié et traité de façon globale. La définition de l'emploi se fait sur les quatre axes suivants : technicité, information, communication-relation et contribution économique. Le passage de la qualification des emplois (plus de contenu) à la qualification des salariés (plus de compétences) est un processus complexe."

Dans *Le monde* du 3 avril 1991, ce même auteur s'interroge sur les raisons de l'apparition du mot "compétence". Pour lui, l'émergence de ce nouveau concept "percuta la notion plus ancienne de "qualifications, donc par ricochet les fondements des systèmes de classification des grilles salariales et des conventions collectives. "La compétence, donc la recherche d'une plus grande compétitivité, indique une évolution vers "des organisations qualifiantes".

J.-F. Dunyach²⁵ affirme la même conception des qualifications : "Les équipes autonomes nécessitent une compétence nouvelle. La fin des qualifications et des déqualifications tayloriennes est à remplacer par une

requalification du travail ouvrier. "Dans l'exemple de Peugeot-Mulhouse²⁶ "L'exigence de nouveaux métiers est due aux nouvelles qualifications créées par l'apparition des lignes automatisées."

L'emploi "socio-productif" ou "emploi qualifiant", tel que le définit N. Mandon²⁷ est fondé sur la compétence du salarié. L'organisation, dont les facteurs de changement sont toujours les mêmes (évolution des produits et des marchés, des technologies, des modes de gestion et d'organisation, du système de formation, etc.), supporte un nouveau rythme de renouvellement de ces facteurs. "L'investissement technique est un des moments le plus décisif et le plus créateur de la vie de l'entreprise. Cet investissement technique est de plus en plus couplé avec l'investissement immatériel : changement de structures, renouvellement de l'organisation, formation des hommes. Les gains de productivité recherchés par les entreprises dépendent, pour une large part, de la capacité des salariés à gérer les innovations technologiques".

En janvier 1991²⁸ nous constatons de nouvelles négociations de conventions collectives, — sidérurgie, jouet, réparation automobile —, dont l'objet est de reconnaître que "l'avancement sera fondé non plus sur des mécanismes automatiques (ancienneté), mais sur l'acquisition de formations qualifiantes".

B - Pour les salariés, la définition des emplois passe par leurs propres idées telles qu'ils les expriment avec leur langage et leurs mots

Parmi les sources d'informations possibles, l'enquête, l'étude des statistiques, l'analyse des données, nous avons choisi le sondage d'opinion. Cette méthode nous a semblé plus adaptée pour connaître les idées qui sous-tendent la conception que les salariés ont des qualifications.

En effet, le sondage²⁹ permet de connaître les caractéristiques qui recouvrent celles pratiquées par une population, même si on ne peut en déterminer leur relative importance. Il est aussi un moyen de consulter un groupe par le questionnement d'un sous-groupe représentatif. Dans notre cas, il n'y a pas de groupe et donc de sous-groupe représentatif.

Il est, enfin, un moyen de communication qui utilise une image dite de référence. Ce dernier point était la première raison de notre questionnement et le but de notre collecte d'informations.

Le questionnaire, plus riche, plus difficile à mettre en œuvre, aurait pu être un bon moyen d'atteindre nos objectifs. En effet, comportant souvent plusieurs familles de questions : les questions d'identité, les questions de comportement, les questions sur les motifs et les questions sur les opinions et les valeurs, il permet une prédiction mesurée et donc opérationnelle, utile pour la prise de décision, notamment, la décision entrepreneuriale.

La pertinence et l'opérationnalité du sondage d'opinion

portant sur la connaissance de phénomènes pour l'argumentation et pour l'action, nous avons retenu cette technique. Malheureusement, nous n'avons pu atteindre une véritable calculabilité et le jugement des chiffres qui permettent une explication consolidée des faits et phénomènes.

Nous avons donc délibérément choisi de rester sur une méthodologie la plus simple possible. Effectuer un sondage d'opinion, en utilisant un logiciel³⁰ qui permet l'analyse lexicale.

"D'une part, l'analyse qualitative³¹ d'un texte s'avère subjective et très dépendante de la formation et de la qualité de l'analyste.

"D'autre part, les moyens informatiques d'aide au traitement de données sont de niveaux différents. L'analyse lexicale considère le texte comme un ensemble de mots dont on ignore l'organisation en phrases. L'analyse de contenu — ou analyse thématique — consiste à associer les éléments de phrases en petites unités thématiques. Le chercheur utilise ici une grille thématique de lecture des parties de phrases. Enfin l'analyse de discours met en œuvre l'utilisation conjointe de l'analyse lexicale et de l'analyse thématique. Elle vise à repérer des formes particulières du discours : structures syntaxiques ou formes de rhéoriques."

Dans notre cas, nous avons, compte tenu de la forme des questions et du nombre de réponses obtenues, réalisé une analyse lexicale qui est un comptage des mots utilisés dans les réponses.

Depuis deux ans, années universitaires 1989-1990 et 1990-1991, dans le cadre de l'enseignement de la gestion des ressources humaines (CAAE - Cadres et CAAE - Etudiants, DESS, maîtrise et magistère de gestion), nous avons posé, à chacun des groupes auprès desquels nous intervenons, la question suivante :

"Pouvez-vous donner votre perception, votre définition des mots suivants :

"Profession - Métier - Mission - Poste - Fonction - Tâche - Geste - Opération - Compétence - Aptitude - Attitude - Motivation,"

Rédigez votre réponse en deux à trois lignes."

La consigne proposée pour les réponses est des plus simple. Nous leur demandons, en 15 - 20 minutes, en introduction à l'enseignement relatif aux "Qualifications professionnelles" (chapitre classique de tout enseignement de "Gestion des ressources humaines"), de définir librement la liste des mots proposés.

Nous n'avons pas retenu la question ordonnée sur une échelle numérotée de 1 à 4 qui permet un ancrage sur la première réponse, valeur 1 (= insatisfaisant). L'ancrage évite d'obtenir des réponses "trop faciles" sur la valeur "4" (= très satisfaisant). Le sondage d'opinion (= qu'est-ce que vous pensez, selon vous...)

s'oppose, ou est différent d'un questionnaire de comportement (= qu'est-ce que vous faites si...). Tel que conçu à l'origine, notre sondage d'opinion avait pour but la prise de conscience par les participants de la difficulté réelle que comporte l'examen des qualifications professionnelles. Ce questionnement avait donc au départ un intérêt de communication et de pédagogie.

Actuellement nous disposons de 172 réponses complètes qui ont pu être traitées pour cette présentation.

Les caractéristiques socio-professionnelles du panel des répondants sont les suivantes :

- 70 % des répondants suivent une formation continue (CAAE - Cadres)
- 24 % des répondants sont en formation initiale (DESS et magistère)
- 6 % des répondants étaient en formation interne d'entreprise.
- 78 % sont des hommes, 22 % des femmes.

Les âges des répondants sont les suivants :

- 21 % : + de 40 ans
- 34 % : 35 - 40 ans
- 23 % : 30 - 35 ans
- 23 % : - de 30 ans

Les formations principales des répondants sont :

- formation scientifique : 40 %
- formation en sciences sociales : 23 %
- formation en gestion : 29 %

La taille de l'entreprise ainsi que le secteur professionnel de l'entreprise, parce qu'ils sont, dans notre population interrogée, variables, n'ont pas de significations réelles. Ceci interdit à l'avance certains tris croisés.

C - Les résultats

1 - Tri à plat

Nous avons procédé à ce traitement en deux temps. Tout d'abord, nous comptons la fréquence d'utilisations de tous les mots utilisés pour les réponses.

Dans un deuxième temps, en ne retenant que les six à sept premiers mots les plus fréquemment utilisés pour les réponses, nous transcrivons, dans cette liste courte, par synonymie, tous les autres mots utilisés dans les réponses. Ainsi, nous obtenons une nouvelle évaluation "seconde" de fréquence, exprimée en pourcentage et qui ne tient compte que des quelques mots retenus dans cette liste raccourcie. C'est cette évaluation "seconde" que nous présentons ici.

Ainsi pour la définition de chacun des treize mots (les signifiés) que comporte l'exercice, la liste courte, "seconde" (les signifiants), est composée des mots les plus fréquemment utilisés par les répondants dans leurs réponses.

a - Le comptage ou tri à plat nous donne les résultats suivants

NB :

nous ne reproduisons ici que les mots cités pour une valeur égale ou supérieure à 15 % de fréquence.

Le mot "TRAVAIL" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Activité	40 % ³²
Rémunération	18 %
Disponibilité	15 %

Le "travail" est donc une activité.

Le mot "PROFESSION" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Travail	45 %
Métier	35 %
Droit	30 %
Rémunération	16 %

La "profession" a trois composantes : le travail, le métier et une référence juridique.

Le mot "METIER" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Savoir	58 %
Travail	34 %

Le "métier" est surtout lié à un savoir.

Le mot "FONCTION" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Droit	42 %
Travail	25 %
Rôle dans	18 %
Responsabilité	16 %

La "fonction" est un concept en rapport avec une notion formalisée, juridique. Elle est aussi un concept définissable par le travail ou l'activité.

Le mot "MISSION" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Non-réponse	40 %
Résultat attendu	22 %
Travail	18 %

La "mission" est un concept difficile à définir : les non-réponses y sont nombreuses.

Le mot "POSTE" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Droit	39 %
Espace	31 %
Tâches	23 %
Travail	23 %
Individu	14 %

Le "poste" est sans doute le concept le plus riche. Le vocabulaire utilisé pour le définir est large, variable. Observons, cependant, que la référence juridique liée à l'idée de poste signifie qu'il y a ici, comme pour le mot "fonction" une recherche de sécurité.

Le mot "TACHE" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Travail	53 %
Sous-ensemble	26 %
Poste	26 %

La "tâche" est une activité qui est un sous-ensemble du concept de "poste".

Le mot "GESTE" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Mouvement	39 %
Sous-ensemble de	33 %
Tâche	33 %

Le "geste" est un mouvement qui est un sous-ensemble de la "tâche".

Le mot "OPERATION" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Ensemble de	31 %
Geste	31 %
et Sous-ensemble de	22 %
Tâche	22 %
Travail	29 %

L'interprétation du comptage des mots collectés dans les réponses au mot "opération" est ici très délicate. Pour certains répondants, le mot "opération" est un ensemble de "geste". Pour d'autres répondants, le mot "opération" est un sous-ensemble de la "tâche". Ce mot est aussi en rapport avec "l'activité".

Le mot "COMPETENCE" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Savoir-faire	47 %
Travail technique	45 %
Aptitude	40 %

La "compétence" est définie par le savoir-faire et l'aptitude démontrés dans un travail technique. Cette définition correspond-elle avec la conception des auteurs ? Il semblerait qu'il y ait ici une bonne convergence qui serait bénéfique pour les organisations et leur développement.

Le mot "APTITUDE" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Capacité	90 %
Travail technique	64 %

"L'aptitude" est, d'une manière indiscutable, appréhendée comme la capacité déployée dans un travail technique.

Le mot "ATTITUDE" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Comportement	75 %
--------------	------

Ici aussi "l'attitude" est clairement définie. Il s'agit du comportement de la personne.

Le mot "MOTIVATION" est défini (il est donc relatif à) par les mots :

Individu	29 %
Faire	27 %

Intérêt	26 %
Travail	25 %
Moteur	17 %
But à atteindre	16 %

La "motivation" est un concept plus compliqué à définir que les concepts précédents. La "motivation" est individuelle. C'est un concept d'action — faire, travail fondé sur l'intérêt qu'y trouve l'individu —. Est-ce à dire que ce concept, souvent utilisé dans la pratique organisationnelle, est devenu complexe, perçu différemment par les uns et par les autres !

b - Observation liminaire

Lors des transcriptions, nous avons observé un phénomène constant.

Les réponses comportent une tournure d'esprit, une appréhension des concepts qui s'expriment en terme "d'ensemble de" ou "de sous-ensemble de". Par exemple "La profession est un ensemble d'activités .., ou "La profession est un sous-ensemble de buts et d'objectifs...".

Les répondants, dans une proportion de 80-20, proposent des réponses "le mot à définir est un ensemble de (80 %) par opposition à "le mot à définir est un sous-ensemble de" (20 %).

Cependant, nous remarquons une inversion du mode de réponse pour les mots "Tâche", "Geste" et "Opération" qui sont définis comme des sous-ensemble des mots qui, dans la liste des mots à définir, les précèdent. Cette observation montre à l'évidence que les répondants considèrent ces concepts comme des concepts organisés entre eux, ... à la manière d'une poupée gigogne. On part d'un concept large, le "Poste" et on le détaille. La définition des mots suivants se fait en les considérant comme une partie du mot précédent. La "tâche" est un sous-ensemble du "poste". Le "geste" est un sous-ensemble de la "tâche". "L'opération" est un sous-ensemble du "geste".

Cette dernière définition n'est pas tout à fait exacte. Le mot "opération" n'est pas, pour la majorité des réponses, une partie du "geste". Elle est aussi appréhendée comme un "ensemble" de "travail" ou "d'activité".

c - Propositions d'interprétation

L'observateur direct que nous étions lors des séances où ce questionnaire avait lieu a pu constater une gêne certaine des répondants à réaliser le travail de définition demandé. Dès la proposition faite, celle de définir par écrit la liste des mots proposés, les répondants affichaient des comportements de gêne évidente. Cette gêne avait pour explication apparente la difficulté réelle de l'exercice, mais aussi la pauvreté du vocabulaire disponible pour proposer de bonnes définitions.

La difficulté de l'exercice

"Imaginer"³³ qu'une légende commence par un sens, a eu depuis sa première origine le sens qu'elle a, ou

plutôt imaginer qu'elle n'a pas pu avoir un sens absolument quelconque, est une opération qui me dépasse. Elle semble réellement supposer qu'il ne s'est jamais transmis d'éléments matériels sur cette légende à travers les siècles ; car étant donné cinq à six éléments matériels, le sens changera dans l'espace de quelques minutes si je les donne à combiner à cinq ou six personnes travaillant séparément. Il faut donc considérer le sens comme un produit — comme le produit variable de la mise en œuvre combinatoire — et non comme une donnée préalable — ne variatur".

L'exercice, dans les consignes qui l'accompagnent, n'a pas de sens, notamment parce qu'il est proposé sans contexte clair.

Dans l'entreprise, le contexte est explicite ou implicite. Ainsi les priorités stratégiques donnent un sens aux définitions des qualifications telles qu'elles sont perçues dans cette entreprise particulière. Et les priorités stratégiques prennent la forme de valeurs, soit organisationnelles (structurelles, ergonomiques, etc.), soit techniques (technologiques, physiques, physiologiques, etc.), soit concurrentielles (commerciales, financières, etc.).

Or, très peu de répondants définissent les mots et les concepts qu'ils attribuent à ces mots, à partir d'une option, d'un choix ou d'une priorité préconçus qui donneraient un sens à leurs réponses.

La relative pauvreté du vocabulaire

La gêne réelle des répondants les conduit peut-être, à choisir et à de rechercher un sens à leurs réponses dans la liste des mots elle-même.

Ainsi, nous avons observé que les répondants utilisaient fréquemment, pour définir un mot, les autres mots de la liste et cherchaient à en faire une combinaison nouvelle.

Par ailleurs, les définitions proposées tentent de classer les mots dans un sens particulier, linéaire. Partant d'un concept général, les autres mots sont utilisés dans des définitions qui vont vers des concepts de plus en plus précis — du plus grand ou large au plus petit ou limité — cette méthode dite de "l'entonnoir" est tout à fait précise dans les définitions des mots "tâche", "geste" et "opération".

La bonne définition de la deuxième partie de la liste des mots

Les mots qui ont trait aux qualifications des personnes et non plus à la qualification de la situation "objective" de travail - "compétence", "aptitude", "attitude" et "motivation" - sont correctement définis par rapport aux définitions des dictionnaires. On pourrait peut-être le dire aussi des mots qui définissent la situation de travail proche de l'individu, même s'ils sont définis selon la méthode dite de "l'entonnoir".

Cette remarque nous semble importante : dès lors que le concept est proche de l'individu, de sa situation de travail quotidienne, il est perçu d'une manière plus précise. L'individu définit bien ces concepts qui lui sont familiers, donc plus concrets. Est-ce à dire

que les concepts plus globaux, plus généraux, parce qu'éloignés de la vie quotidienne, tels que la "profession", le "métier", la "fonction" et surtout la "mission" sont moins bien perçus, donc plus difficiles à définir ? Nous sommes tenté de l'admettre.

2 - Tri croisé

Nous avons envisagé de réaliser des traitements croisés. Les formations principales ou les secteurs professionnels dans lesquels travaillent les répondants pourraient être explicatifs de leur réponse.

Le nombre de réponses collectées ne permet pas une telle étude. Les tests du Chi 2, négatifs, nous interdisent une telle présentation de résultats.

CONCLUSION

Dans l'exercice que nous proposons à nos répondants, un fait semble important. Sortis de leur organisation, les répondants trouvent une solution de sens à la définition des mots et des concepts décrivant les qualifications professionnelles, non pas en se référant à une situation professionnelle théorique, ou à leur situation professionnelle personnelle, mais en combinant les mots mêmes qui leur sont proposés.

Dans les tests de perception visuelle ou auditive, où les situations sont elles aussi inhabituelles, dont le sens n'est pas clair ou normal, les individus cherchent à donner un sens au matériau de la situation elle-même et ils se satisfont généralement de la première réponse qu'ils trouvent (décision satisfaisante). Est-ce le cas ici ? Nous sommes tenté de l'admettre.

Pour notre part, dans cet exercice de définition de mots, nous proposons, aux participants, pour donner un sens à leurs réponses, des définitions fondées sur trois conceptions de réponses possibles.

1 - Il y a, tout d'abord, la réponse générale, qui consiste à opter pour une approche étymologique. Le dictionnaire nous donne les définitions étymologiques et historiques des mots, ainsi que leur acceptions générales.

2 - Il y a, ensuite, la réponse logique des organisations. Celle-ci comporte deux axes :

a - le premier est celui que propose la littérature spécialisée, celle que l'on trouve dans les manuels de gestion des ressources humaines et que nous avons résumée dans ce texte ;

b - le deuxième axe est celui que retient une organisation en particulier.

Dans ce cas, l'entreprise, s'appuyant sur ses choix stratégiques, construit une politique de gestion des ressources humaines, qui elle-même se concrétise par un langage, une terminologie particulière, constitutifs de la culture de cette entreprise. Les mots, tels qu'ils sont appréhendés et "chargés", dans chaque entreprise, donnent un sens à la politique développée. Pour la connaître, il convient d'interroger, par exemple, les dirigeants et

les documents qu'ils publient. Réalisée dans une entreprise, notre étude serait, de ce point de vue, plus adaptée, plus opérationnelle.

Ici, notre travail est général. Cependant nous constatons que ce panel de personnes interrogées n'optent pas, pour la construction de leurs réponses, ni pour le sens général et étymologique des dictionnaires, ni pour le sens particulier de leurs propres organisations ou le sens plus général de leurs conventions collectives. Ils choisissent de définir les mots selon leurs perceptions personnelles des qualifications professionnelles.

3 - Il y a enfin la compréhension et la perception que les salariés, eux-mêmes, ont de ces mots. Le

sens donné par la direction d'une entreprise à son langage peut ne pas être compris par les salariés. Ceci nous pousse donc vers des approches sémantiques, mythologiques, symboliques, etc. qui pourraient expliquer la dispersion des concepts que recouvrent ces mots. Sortis de leurs organisations, les répondants, par réflexe, ré-utilisent des définitions personnelles et générales, pour tout dire non-professionnelles !

Pour reprendre la phrase de J.-P. BRUNEAU, "L'inconscient³⁴ des salariés ne saurait être inféodé aux besoins de l'entreprise. Mais aussi, une gestion qui ne tiendrait pas compte de celui-ci prend le risque d'aboutir à des impasses".

NOTES

- 1 Documentation française, Paris 1978, un article de M. Freyssenet : La qualification du travail : de quoi parle-t-on ?
- 2 J. Igalens & D. Merunka : Evaluation des postes : application de la procédure d'analyse hiérarchique, Cahiers de recherches, IAE Toulouse, n° 82, juin 1988.
- 3 Voir en annexe un résumé des définitions proposées par les dictionnaires.
- 4 J. Thomas : Qualification professionnelle, évaluation et évolution, Eyrolles, 1991. On lira avec intérêt le point de vue, présenté de manière différente, de cet auteur sur la question de l'évolution des qualifications, notamment dans le chapitre 7 "L'évolution de la qualification : des indices ambigus, p. 113 à 134.
- 5 G. Latreille : L'évolution des métiers, 1980.
- 6 P. Bruckner et A. Finkielkraut : Le nouveau désordre amoureux, Points, Seuil, 1977, p. 189.
- 7 B. Martory et D. Crozet : Gestion des ressources humaines, Nathan, 1988, p. 110.
- 8 R. Bercot : Le cas de la sidérurgie : de l'évolution technique à l'évolution des qualifications, in RFG, nov.-déc. 1987, n° 65-66.
- 9 V. de Keyser, dans le traité de Psychologie du travail de C. Lécy-Leboyer et J.-C. Sperandio, PUF, 1987, au chapitre X de, p. 177 et s.
- 10 V. de Keyser, op. cit., p. 180.
- 11 J.-P. Sallenave : Direction générale et stratégie d'entreprise, E.O. 1984, p. 45 & 46.
- 12 J.-P. Sallenave : op. cit. p. 100 & 101.
- 13 N. Mandon : op. cit., p. 5.
- 14 Y. Lasfargue : Tendances lourdes dans l'évolution des métiers et évolution de la gestion des ressources humaines, in I.F.G., journée du C.A.D., Lyon, le 1er oct. 1987.
- 15 Merlin-Gérin : document interne : Flash Formation continue, n° 203, 15 avril 1985, "Reconversion à froid chez Merlin-Gérin : l'opération 1 000 = 1 000.
- 16 Rapport de stage du DESS "Personnel", ESA Grenoble, Christine Godefroy, "Mesure de la qualification du personnel de production dans l'entreprise Merlin-Gérin", sept. 1988.
- 17 M. Deguy : Définition de fonctions : évaluation des emplois, E.O. 1986, p. 17.
- 18 M. Deguy : op. cit., p. 57.
- 19 Orsoni : Politique générale de l'entreprise, Vuibert Entreprise, 1987, p. 36.
- 20 J. Dubois : Les salaires, E.O., 1986.
- 21 Rapport de stage du DESS "Personnel", ESA Grenoble, Boutry P., Loucheux A., Ravet E. : Méthodologie pour l'étude de l'évolution des métiers : le cas du secrétariat au Crédit agricole de l'Isère, juillet 1988.
- 22 Orsoni : op. cit., p. 131.
- 23 J. Thomas : op. cit., p. 15. La fig. 1 présentée à partir d'un document ronéotypé, de 1984, définit la qualification professionnelle, expression de la compétence, qui apparaît comme un "produit social", où interfèrent diverses composantes, dont la technologie, l'organisation du travail, la culture de l'entreprise et la formation des salariés.
- 24 D. Thierry : Dans l'enjeu humain, 1989, p. 46-47 et "La gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, Ed. L'Harmattan, 1990.
- 25 J.-F. Dunyach : L'entreprise organisée, Ed. Hermès, 1988, p. 76.
- 26 J.-F. Dunyach : op. cit., p. 131.
- 27 N. Mandon : op. cit., p. 7.
- 28 Ministère du Travail.
- 29 J. Moscarola : Enquêtes et analyse de données avec le SPHINX, Vuibert - Gestion, 1990.
- 30 L'analyse que nous avons réalisée a été possible grâce au prêt gracieux du logiciel SPHINX : SPHINX DEVELOPPEMENT, 13, chemin des Amarantes, 74600 SEYNOD, France.
- 31 J. Moscarola : "L'analyse de contenu et l'analyse de données assistées par ordinateur, nouveaux outils et nouvelles pistes ; Le projet ISIS in Papier de recherche, Université de Savoie-Geger, inédit, p. 4, 5 & 9
- 32 NB : la somme des citations, en %, peut être supérieure à 100 % du fait de réponses (signifiants) multiples faites à un même mot (signifié) par un répondant et aussi du fait de la transcription par synonymie.
- 33 SAUSSURE, cité par STAROBINSKI : Les mots sous les mots, Gallimard, Paris, 1971, pp. 19-20. Lecture critique de "Tristan et Iseult".
- 34 J.-P. BRUNEAU : Psychanalyse et entreprise, Les Presses de management, Paris, 1990, p. 8.

Selon les salariés interrogés,
chacun des mots de la liste

est plutôt défini par

Travail	activité	
Profession	travail, métier et droit	
Métier	savoir	
Fonction	droit et travail	
Mission	pas de réponse	
Poste	droit et lieu dans l'espace	
Tâche	travail et	poste
Geste	mouvement et	tâche
Opération	ensemble de sous-ensemble	gestes de tâches et de travail
Compétence	savoir-faire et aptitude dans un travail technique	
Aptitude	capacité et travail technique	
Attitude	comportement	individuel
Motivation	individuelle	de faire un travail par intérêt

(Source : *Dictionnaire alphabétique et analogique* - LE ROBERT, 1970)

TRAVAIL :

"Trepalium" : instrument de torture.

"Trabalis" : relatif aux poutres du charpentier, qui supportent un effort, une pression, une contrainte (cf. les sciences physiques).

- **Petit Larousse** : Activité déployée pour faire quelque chose.

PROFESSION :

"Profiteri" : déclarer ; "Professio" : déclaration ; "Pro-ferre" : porter en avant, proférer .

Professus ; "Profectus", "proficere" : accroissement, avancement, progrès.

profession : occupation reconnue, honorée (par des honoraires versés) par les bénéficiaires de l'activité. Cette occupation reconnue dont on tire les moyens de vivre, les moyens d'existence, consiste à se déclarer ouvertement. C'est donc un état et une habitude. (Code du Com. : art. 632 et s.).

- **Petit Larousse** : Occupation, travail dont on tire les moyens d'existence.

METIER :

contraction de "ministerium" et croisement avec "mysterium".

(au Moyen-Age) Machine, activité physique, —> expérience, sens anobli en mettant l'accent sur la technique exigée.

"Ministerium" : service subordonné, administration, service du détail "le service" —> ministère.

- **Petit Larousse** : Toute profession, genre de travail... qui se manifeste par une grande habileté technique.

MISSION :

"mittere, missus ; envoyer,- missio : action d'envoyer.

action d'envoyer, on est chargé d'aller faire, chargé de faire sans que le contenu et les moyens ne soient pas bien définis.

- Petit Larousse : charge, pouvoir donné à quelqu'un de faire une chose.

FONCTION :

"Functio" : activité dans un groupe, un ensemble, dans une organisation, une entreprise.

Relativité, partie d'un tout : fonctionnaire, fonctionner. Rôle : utilité d'un élément dans un ensemble, ensemble de propriétés appartenant à un groupe, en (f) de..., par rapport à..., être (f) de ..., faire (f) de...,

- Petit Larousse : Activité d'une personne dans la société, dans une entreprise, emploi.

POSTE :

"Pono", "Posui", "Positus" : placer.

"Positivus" : posé, établi, positif, —> substantif.

"Posto" : lieu où quelqu'un est placé pour remplir une fonction.

- Petit Larousse : Lieu où quelqu'un est placé pour remplir une fonction, un emploi professionnel : par dans une chaîne de production.

TACHE :

"Taxare" : évaluer, estimer par le toucher.

Taxer : travail à faire dans le temps fixé —> obligation morale, réaliser la tâche confiée qui est à réaliser dans un temps imparti.

Taxe, partie du temps prise, ponctionnée (travail à faire "en sus" sur son temps), en nature, puis en argent.

- Petit Larousse : Travail à faire dans un temps fixé, dans un temps donné.

GESTE :

"Gestus" : mouvement du corps, "gerere" : faire, porter, produire, générer.

Gérer, gestion = générer, apporter quelque chose en plus.

(chanson de geste : les "hauts faits" de quelqu'un, ses réalisations) .

NB : faits et gestes, faits et "hauts faits" de quelqu'un ; expression répétée, tautologique, du même type que "le gîte et le couvert " (couvert = le toit, la toiture).

- Petit Larousse : Mouvement du corps, de la main, du bras.

OPERATION :

"Operatio" : action d'un pouvoir, d'une faculté, d'un agent, qui produit un effet.

"operationis" : travail, ouvrage, manipulation, affaire.

opérationnel, opératoire (sans valeur de théorie).

- Petit Larousse : Action qui produit un effet, qui atteint un résultat, ex. "opération mathématique.

COMPETENCE :

"Peto" : viser, chercher à atteindre ;

"Competo" : tendre vers le même point ;

"Competentia" : juste rapport, juste proportion.

- Petit Larousse : Aptitude, capacité d'une personne à décider.

APTITUDE :

"Aptus" : attaché, fixé, juste, exact, adapté, équipé, conforme.

- Petit Larousse : Capacité, qualité nécessaire pour exercer une activité.

ATTITUDE :

"Attitudine" : posture, manière de se tenir, manière d'être.

- Petit Larousse : manière de se tenir, comportement.

MOTIVATION :

"Movere" : mouvoir, "Motio" : agitation, "Motus" : secousse.

"Mobilis" : impulsion, être mobile.

= relation d'un acte aux motifs, facteurs déterminants le comportement.

- Petit Larousse : Ensemble des motifs qui expliquent un acte.

NB :

a - Les sociologues (Weber, Javeau) distinguent :

"Mobilis" : le mobile, le motif déclencheur d'un acte.

"Ratio" : la ou les raison(s) : argument fondamental, philosophique, destiné à prouver, à justifier.

"Causa" : relations, antécédents, prétextes, origine, principe qui créent une relation explicative, une relation de causalité.

b - Les psychologues (Lévy-Leboyer) distinguent l'expectation, l'instrumentalité (qui serait, par analogie, le mobile) et la valence.

c - Les juristes, dans la théorie du contrat, ne retiennent que la cause objective, directe du contrat, à savoir l'objet du contrat lui-même. Ils refusent de prendre en compte les raisons subjectives de l'accord fondement du contrat.

d - La motivation serait donc, principalement, le seul mobile, la seule instrumentation, le seul objet du contrat.

Annexe 3

TABLEAU DE SYNTHÈSE

Les dictionnaires, la littérature spécialisée, les salariés définissent tel mot par les mots suivants :

	Les dictionnaires	La littérature spécialisée	les salariés
Travail	activité	activité	activité
Profession	activité moyens d'existence	2 ¹ + secteur d'activité	travail, métier et droit
Métier	activité habileté technique	3 + technologie	savoir
Fonction	activité dans	2 + buts-objectifs	droit et travail
Mission	pouvoir de faire	2 + objectifs-projets	pas de réponse
Poste	lieu, espace	1 + emploi indivi	droit et lieu dans l'espace
Tâche	temps	1	travail et poste
Geste	mouvement du corps	1	mouvement et tâche
Opération	action qui produit un effet	1 et de travail	ensemble de gestes sous-ensemble de tâches
Compétence	aptitude-capacité	4 + compétitivité	savoir-faire et aptitude dans un travail technique
Aptitude	capacité	4	capacité et travail technique
Attitude	comportement	4	comportement individuel
Motivation	ensemble des motifs de l'action		disposition individuelle à faire un travail par intérêt

Note

1 Les chiffres représentent les périodes où les qualifications étaient plutôt définies par ce mot :

1 = 1945 - 1980

2 = 1975 - 1985

3 = 1980 - 1988

4 = 1988 - 199.

Méthode utilisée pour la transcription, par synonymie, des fréquences brutes de mots.

A partir des mots les plus fréquemment cités, nous avons regroupés tous les autres mots en les considérant comme synonymes des six ou sept premiers mots retenus.

Exemples :

Le mot "Profession"

Nombre de fois où le mot est cité

61 : activité ou travail = exerçant +

33 : métier = métiers +

5 : juridique = droit+ qualification + conventionnelle + collective + professionnelle + branche + classe
+ statut

6 : rémunération = rémunérée +

9 : aptitude = savoir + connaissances

Le mot "Métier"

Nombre de fois où le mot est cité

59 : faire = activité + travail

56 : savoir = compétence + connaissances

9 : profession = expérience